如何打造媒体的用户吸引力
——新浪新闻第七期创想日纪实

本刊记者 / 陈旭管 编辑整理

在媒体融合的进程中，技术引领所带来的变革，一方面加速媒体的创新机制，另一方面随着媒体渠道、平台的日益丰富，也对优质内容愈加渴求。如何顺应时代发展，制作优质内容，留存用户，在新浪新闻主办的创想日第七期《用户吸引力》上，来自二更文化传媒（北京）有限公司总经理肖剑，国资委新闻中心新媒体处副处长金冬伟，“微故宫”负责人郭珽，中央电视台新媒体新闻部副制片人、央视新闻公号负责人侯振海，新浪图片运营总监翟红刚分别从视频领域、新媒体运营等方面分享了经验。



二更文化传媒（北京）有限公司总经理肖剑

在飞速发展的时代，用五分钟可以讲述一个事件，在这样一个大背景下，如何通过小的事情、微小的视频记录我们这个时代？二更文化传媒（北京）有限公司总经理肖剑分享了二更对内容的一些思考。

首先第一个是内容“格”命。移动时代，内容已经有了新的格式诞生。时代在变化，现在我们已经进入到了屏读的时代，未来的生活将会是这样的图景：一起床可能是关注天气、资讯的变化，从屏幕端看衣服的搭配，送小孩上学等，行进当中所有的道路、交通、家里的设备，都是一个屏读的信息霸占我们的生活。

从口口相传的媒介到印刷术的出现，把人的视觉过滤出来，到今天屏幕的出现，有了视觉、听觉，甚至是可以用手指触摸的时代，感官的回归、整个身心的调动、参与一个阅读，在这样一个时代，我们的视听可能是更重要的一种形式。我们如何在新的时代做好竞争，需要一个分享的功能。

在短视频生态领域中，有网红模式、美拍模式，人人都是明星等。在开放的时代，短视频领域呈现出多元化生态。二更身在其中，坚持做最基本、最普通的事。具体而言，关注身边的草根人物，讲述他们的故事，从微小的一个人物切入，表述这个时代的梦想。

在立场原则上，从著物到立人，与同类视频相比，二更更注重人的故事、人文的美学，坚持做内容，做价值的模式。在城市切入上，2016 年完成 A 轮融资后，二更迅速在全国做了城市布局，做城市 24 小时系列，比如：北京的 24 小时、成都的 24 小时。在北京 24 小时的案例中，有 90 后地铁员工、妇产科医生、中关村创业的大四学生、疯狂买学区房的外企白领等，记录每个人对这个城市的贡献，从小人物体现城市的机理，把握城市的脉搏。在量的问题上，二更的量产能力很强。在五分钟的片子中对人物的选择、人物身上的事件，二更有自己的标准。无论是大学毕业生还是合作的 PGC 都按照这个标准生产内容，每个片子大概 7–10 天左右的周期生产出来。日更的速度上来了，每个月全国公司有 100 多条片子，2016 年有 1200 多条片子。

目前二更有一个栏目是和二更君讲故事，征集小人物的故事，通过后台留言，选取拍摄主人公，比如北漂、手艺人等都是讲小人物的故事，通过拍摄人物，拍摄他们的故事、

梦想，讲述时代的梦想。

BBC 旗下的《GREAT BIG STORY》，说每个人看到的世界都是不一样的，我们如何把这样不同的侧面拼接成更大的视觉观察世界的方式，这就是讲小人物的故事，讲他们对这个时代的梦想。

在短视频领域二更也做了很多系列策划的内容，诞生很多爆款。比如大凉山系列，其中在大凉山拍摄每天学生上学要经过的一个天梯的故事，24 小时内在全网获得了 4 千多万的点击量。在 G20 期间，拍摄了杭州故事系列，比如外婆家的创始人等，体现杭州这个城市在这个时代下的梦想和故事。

在内容制作方法上，在内容、影响力的建构、量产以及多渠道分发上，好的人物需要推广、运营。二更提出一个概念区，即：微信号、头条号、秒拍、美拍等都能够为二更视频带来非常大的流量入口，二更构建 W+T+N+S，其中 W 是微信、微博，T 包含了秒拍、美拍、头条号等，N 是全网的 APP、网站入口，S 是指地铁、机场、公交等线下。目前二更有 227 个渠道做全网流量分发，24 小时可破千万。

二更从 1.0 时代不停地找人物，到 2.0 时代以纪录片的质感去雕琢每个人的梦想与故事，到 3.0 时代，尝试做一些影像风格，比如一镜到底的风格等，突出影像的质量。总体而言，始终坚持对内容质量的打磨，通过对小人物的记录描绘时代的蓝图。谈及未来格局的竞争，肖剑表示真正有价值内容的生产才可能是一个方向。



国资委新闻中心新媒体处副处长金冬伟

国资小新是国资委的官方媒体小号，国资委新闻中心新媒体处副处长金冬伟表示团队一直在思考国资小新的用户是谁，用户需求是什么，如何与受众拉近距离，满足用户需求。

她表示目前用户正在经历一个重新的建构，根据不同的利益诉求、不同的兴趣点，结成一个一个社群，社交分享在媒体当中越来越重要，兴趣标签成了年轻人的消费行为。现在大家忽略了最重要的是潜伏在社交媒体里面聆听的能力。从用户心理来看，在碎片化时代，用户心理不能脱离人的生物性谈普遍人性，即：趋利和避害。趋利是犒赏系统，避害是指什么吸引人，是坏消息，比坏消息更吸引用户的是持续不断的坏消息。

新媒体用户的阅读场景有四个特点，即：碎片化、切换频繁、社交化与个性化。用户越来越年轻化，年轻的用户需求越来越个性化，细化受众成为关键。国资小新通过微博、微信上的粉丝反馈对粉丝用户做了细分，通过调查问卷发现粉丝中 69% 是男性、66% 是国企员工。通过对粉丝的调研发现粉丝想通过平台获取什么需求。即：第一是好玩的东西，第二是好用的东西。2016 年 12 月，国资小新通过数据分析，做了一个精准的关注国企人群的画像，在初步了解粉丝兴趣与粉丝构成后，把新媒体的运营策略总结为三大部分。第一是内容创新上怎么玩？国资小新总结了四气十三有，一边学习一边玩。第一是聚人气，独家微发布，坚持发布国资央企的新闻。第二是鼓士气。第三是接地气，倡导微公益，做大量的公益活动等。“十三有”是指：有模有样、有声有色、有来有往，即：分析粉丝心理，据观察粉丝涨的最快的是春节期间的有奖互动。有软有硬，有上有下，有轻有重，有情怀。除此之外，国资小新尝试做所谓的矩阵服务，集思广益，集群发展，集体发声。人格化的传播是拉近距离非常讨巧的路径，所以国资小新走拟人化路线。在玩法上，在专业知识分享的平台上做互动，并将平台上赚得的资金作为慈善公益活动的基金，捐献给宁夏贫困小学，增强服务功能。

构建关系与情感认同是当下传播知识的关键所在。国资小新在这方面做了很多尝试，比如通过一系列品牌活动，拉近距离。在四年多的运营过程中，国资小新一直强调讲故事，让用户倾听声音、聆听故事，在这个过程中探索如何让用户认同国资小新传播的价值观，产生情感关联。所有的传播都是基于价值观的传播、价值观的影响，如何拉近与用户之间的距离，从讲述一个品牌故事到完成受众心灵上的滋养可能是接下来国资小新要做的尝试。



“微故宫”负责人郭挺

“微故宫”是故宫博物院官方微信公众号。故宫博物院将微博与微信都定义为是一种微型的宣传方式，其传播理念是以此作为一个杠杆，一边是故宫深厚的文化底蕴，另一边是人民群众喜闻乐见的方式，“微故宫”要做的是杠杆的支点，更好地让两边找到更好的平衡点。

郭挺表示新媒体运营首先要懂得自己运营的优势和短板分别是什么。以故宫为例，故宫博物院的美图是故宫的优势项目，是粉丝认同的、是大家认同的，所以应该把这种优势放大。通过这些图片让粉丝感受到故宫的温度，比如，大家到故宫参观，发现对“微故宫”发布的图片有熟悉感，对某个角度有熟知感，这会为粉丝带来不一样的感受。所以在故宫的美图制作上，“微故宫”有严格的要求。比如，在 2014 年做的节气系列，每个节气的节点图片都保证在节气前 1–2 天或当天拍摄，保证绝对的诚意和真实性，让粉丝感受到真实以及故宫所表达的态度。

其次在内容运营过程中，将内容做成话题性，分在明显的话题下，集中起来，让粉丝看的时候，具有较强的指向性。这些话题性包含了一些常规话题，比如“春天话明媚”“夏日话清凉”“秋日话缤纷”“冬日话温暖”，还包括故宫院内的大事小情、跟随展览的报告等。

从最初 24 节气的话题开始到后来每个月会有一个主题，这是一个粉丝培养的过程，培养粉丝跟随的习惯。与此同时，通过做有意思的活动吸引粉丝。例如，追随热点做活动，在秘密花园比较流行的时候，发起故宫系列的填色书。比如故宫的萌猫系列，通过动物的形象，拉近与粉丝、大众的距离。比如《我在故宫修文物》，团队做了跟踪报道，阅读量很可观。郭挺表示在运营的过程中要知道故宫的热点是什么，让受众追热点的时候，做怎样的报道，无论是微博、微信还是网站，做怎样不同的内容让大家追随，这很重要。用优质的内容、互动的方式把粉丝留下，让他们追随你的内容。“微故宫”的运营在内容上采用严格的三审制，并且形成“去小编化”的概念，在与受众交流过程中拉近彼此之间的距离。

在粉丝留存方面，郭挺表示关注粉丝的每一条反馈，通过粉丝的转发、评论了解粉丝想要什么、他们关注什么，从中汲取一些东西，反哺到下一次的内容策划中。简言之，做大数据分析是每个运营者都应该做的。



中央电视台新媒体新闻部副制片人、央视新闻公号负责人侯振海

谈及微博、微信公众号的运营，运营的目的是什么，做运营要服务于什么，侯振海表示可以归纳总结为三点：获得用户、留住用户和转化价值。以央视新闻为例，央视新闻微博从 2012 年 11 月开始上线，2013 年 4 月央视新闻微信订阅号上线，到现在，在微博、微信、秒拍、央视新闻 APP、今日头条等商业平台上都有央视新闻的订阅号。央视新闻最初做新媒体的理念是用户在哪儿，央视新闻就抵达到哪儿，把央视新闻推送到手机和新媒体产品的用户手中。

在内容定位与运营方式上，央视新闻抓住短视频与直播的风口，不断探索尝试新的发展路径。侯振海表示，从细分市场来说，对严肃新闻的直播用户是有需求的，微博用户中，有很多人更希望分享、观看、转发短视频内容和直播。在微博运营中，以马航事件为例，央视新闻以客观、冷静的方式做专业的新闻报道内容，启用微博中九宫格的功能，将每张图变成一个信息图，形成像杂志化的操作，对马航事件的进展进行报道。在重大新闻事件的运作上，采用 GIF、短视频、秒拍等多种方式进行报道。

在微信运营上以一种动态报道、单机报道的方式，把重点事件做成集纳式发布。央视新闻的微信推送是固定推送 5 次加一些热点新闻事件。每天早上 6:30 之前发早报，符合晨间快速阅读的方式，主要是政经、娱乐、历史性的一些内容，上午时段是一些深度报道，午间时段是上午发生的深度的报告、央视评论的内容，下午是中午之后的内容，晚间主要是评论和一些解读，适合晚间回家进行的深度阅读，睡前做文化的、副刊一样的文学类题材，发挥主持人的优势做一些朗诵，每个节气做阅读节气的朗读。央视新闻是新闻的定位，每一个夜读都是有新闻由头的，比如纪念日、新闻的热点等，把鸡汤和服务贴和起来。

侯振海表示在运营过程中要了解自己的优势以及每个平台的特点是什么，例如微信朋友圈的熟人社交传播、微博的广场社交、短平化的社交媒体传播等，最后了解用户构成，用户在哪里，媒体就要抵达到哪里。



新浪图片运营总监 翟红刚

翟红刚以新浪《看见》栏目为例，分享关于用户与内容的一些思考。首先，第一点是在媒体价值上，让看不见的内容看得见。这其中包含两层含义，第一层意思是指有很多被遮盖的事实，由于各种各样的原因无法被大家看到，作为媒体要想尽一切办法把可以公开的信息公开出来，让大家知道。第二层是指，日常生活中身边的很多信息，在周围一直发生，但可能会视而不见。

媒体的价值是什么？翟红刚表示媒体的价值主要有两个，一个是社会监督的责任，一个是开启民智。《看见》栏目以图片为主，定义为图片领域的深度调查故事。深度的信息能够让用户更多地思考他所生存的社会和环境，通过信息不断的分辨，形成更加立体的、准确的参照和坐标，更理性去解读所发生的事件，从某种意义上来说促进了整体民智的建设。

在内容制作策略上，《看见》坚持精品内容要栏目化，越是在内容同质化的时代，越是需要独特的内容，原创即是特色。独特的内容可以形成品牌力量，让内容与众不同。在内容产生流量后如何产生价值，翟红刚表示需要考虑用户在哪、用户的特征、用户的喜好以及重视用户的个性与特点的把握，注重用户价值，实现从运营流量到运营用户的转变。过去只要有流量，就有广告客户，广告的投放，更多的是重视品牌的曝光，但随着个性化推荐方式的发展，客户更加重视用户在哪，用户的特征是什么、用户的喜好是什么，广告的推荐从某种意义上说已经是一种服务信息。现在已经不是流量的时代，而是用户的时代。所以在运营上需要更加重视的是用户的运营。以今日头条、美团、滴滴这些新的 TMD 公司为例，与传统的门户网站、传统的 BAT 公司相比，他们更加注重用户的价值，注重用户的个性和特点的把握。单个用户的商业价值远远高于传统互联网，所以在运营上要更加重视用户。媒